



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Ethische Aspekte der Manager-Vergütung: Die Wirtschaft sollte öffentliche über Grundsatzfragen der Entlohnung diskutieren

Huppenbauer, Markus ; Hostettler, Stephan

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-90035>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Huppenbauer, Markus; Hostettler, Stephan. Ethische Aspekte der Manager-Vergütung: Die Wirtschaft sollte öffentliche über Grundsatzfragen der Entlohnung diskutieren. In: Neue Zürcher Zeitung, 210, 11 September 2013, 32.

Ethische Aspekte der Manager-Vergütung

*Die Wirtschaft sollte öffentlich über Grundsatzfragen der Entlohnung diskutieren. Von
Stephan Hostettler und Markus Huppenbauer*

In einer liberalen Wirtschaftsordnung ist es Sache der Unternehmenseigentümer bzw. der sie vertretenden Verwaltungsräte, die Löhne für alle Mitarbeiter, auch die Manager, im Rahmen geltender Gesetze festzusetzen. Doch welche Löhne sind für Topmanager angemessen? In der zunehmend politisch geführten Diskussion stehen ethische Fragen im Zentrum. So verknüpfen die Befürworter der «1:12»-Initiative ihre Forderungen mit der Frage nach fairen Löhnen. Demgegenüber scheuen sich die meisten Firmen und Manager, öffentlich über solche Grundsatzfragen zu diskutieren. Das hat negative Folgen, es könnte damit der Eindruck entstehen, dass sie auf Fragen der Ethik nicht ansprechbar oder nicht kompetent sind.

Wie viel ist zu viel?

Die gängigen Argumente für fixe Lohnobergrenzen oder feststehende Verhältnisse zwischen Löhnen sind politisch motiviert. Sie nehmen einen von vielen Menschen geteilten Eindruck auf, dass zumindest einige Topmanager zu viel verdienen. So sind drei Viertel der Schweizer Bevölkerung der Meinung, eine Lohnobergrenze wäre sinnvoll, wie eine jüngst durchgeführte, repräsentative Befragung ergeben hat. Bei der Anschlussfrage, wie diese Obergrenze definiert werden sollte, streuten die Antworten zwischen 100 000 Fr. und 20 Mio. Fr.

Konkrete Obergrenzen von Vergütungen oder spezifische Verhältnisse von höchsten und niedrigsten Löhnen innerhalb eines Schweizer Unternehmens gleicherweise festmachen zu wollen, ist nicht nur ökonomisch fragwürdig, sondern auch moralisch nicht begründbar. Jeder Zahlenwert gehört in einen breiteren Kontext gesetzt.

Viele Faktoren müssen bei der Festlegung eines Lohnes eine Rolle spielen: Region, Branche, Grösse der Firma, Funktion und Position in der betreffenden Firma, die erzielten Ergebnisse und erbrachten Leistungen, eingegangene bzw. einzugehende Risiken, der Beitrag anderer Personen zum Erfolg oder Misserfolg sowie Fairness gegenüber anderen. Fixe Vorgaben, welche die Management-Vergütung für alle Fälle und alle Unternehmen regeln sollen, werden der wirtschaftlichen Komplexität nicht gerecht. Zudem nehmen sie Einzelnen die Freiheit, auch finanziell mehr als andere erreichen zu können. Dies kann unerwünschte Konsequenzen im Streben nach Innovation und im Eingehen von Risiken haben. Schliess-

lich beschränkt sich eine Obergrenze bei der konkreten Umsetzung nicht auf die obersten Führungsstufen, sondern zieht eine Reihe von Massnahmen in der Organisation nach sich.

Wir vertreten die Position, dass es moralisch legitim ist, für Leistung und Ergebnisse, die eine Person in einem Unternehmen erbracht hat, zu bezahlen, und dass insofern auch grössere Lohndifferenzen moralisch kein Grundsatzproblem darstellen. Allerdings sind neben der Leistung auch andere Faktoren wie Fairness zu berücksichtigen.

Manager sollen aufgrund von Leistung, Position, Verantwortung usw. unterschiedlich verdienen. Diese Unterschiede müssen aber bestimmte ethische Kriterien erfüllen: Unternehmensintern dürfen die einen nicht auf Kosten der anderen bevorzugt oder benachteiligt werden. Augenmass ist also wichtig.

Alle Betroffenen sollten bestimmte Formen der Mitsprache haben. Mitsprache bedeutet nicht zwingend Mitbestimmung. Denkbar sind spezifische Formen der Meinungserhebung und Vernehmlassung. Je nach Firmengrösse und Besetzung des Verwaltungsrates wären auch eigene Aktionärsausschüsse mit dem Auftrag denkbar, das Vergütungsmodell kritisch zu beurteilen. Mit diesen Kriterien sind konkrete Aspekte der Fairness angesprochen. Relevant ist auch die Frage, ob sehr grosse Lohnunterschiede negative Folgen haben. Führende Köpfe in Firmen sollten diese Frage bei der Festsetzung von Löhnen auch berücksichtigen.

Theorie contra Praxis

Fragen der Ethik stellen sich aber nicht nur bei der Höhe der Vergütung, sondern auch dabei, was sie neben der ökonomisch messbaren Leistung bestimmen sollte. Verantwortungsvoll geführte Firmen schaffen Rahmenbedingungen, dass ethisches Verhalten nicht bestraft, sondern belohnt wird. Ein Instrument zu diesem Zweck wäre, einen Lohnbestandteil auch an das Verhalten der Mitarbeiter zu koppeln. Das ist in der Praxis schwierig umzusetzen, aber in der Forschung wird intensiv der Frage nachgegangen, wie sich ethisches Verhalten messen lässt. So untersuchen Carmen Tanner und Markus Christen von der Universität Zürich verschiedene moralische Kompetenzen von Führungspersonen.

Dazu sind Selbstverpflichtung, Sensibilität, Problemlösungsfähigkeit und Durchsetzungskraft zu zählen. Ziel ist es, für solche Kompetenzen geeignete

Testverfahren zu entwickeln. Daraus könnten Instrumente entstehen, die sich für Leistungsbeurteilungen eignen. Manager mit sehr hohen Lohnbezügen werden in der Öffentlichkeit gerne als gierig dargestellt. Auch wer diese Beurteilung in einzelnen Fällen nachvollziehen kann, steht vor dem Problem, dass es kein objektives Kriterium gibt, mit dem man Gier messen könnte. Dennoch können Menschen, die immer mehr wollen, für die Gesellschaft zu einer Gefahr werden. Aber im Hinblick auf eine Versachlichung der öffentlichen Debatte ist es vermutlich sinnvoller, nicht auf charakterliche Beurteilungen der Akteure, sondern auf die Verfahren abzustellen, mit denen Salärpakete bestimmt werden.

Wenn Salärentscheide unabhängig und aufgrund transparenter Information zustande gekommen und im entsprechenden Gremium die relevanten Interessenvertreter mit ihren auch ethischen Anliegen berücksichtigt worden sind, befindet man sich im grünen Bereich. Voraussetzung dafür ist, dass die Kriterien der Leistungsbeurteilung und -messung für eine Position fundiert sind und keine falschen Anreize setzen.

Regulierung fehlt am Platz

Wie eine kürzlich durchgeführte Umfrage zeigt, werden sehr hohe Saläre in der breiten Bevölkerung primär als Systemproblem betrachtet, das die Wirtschaft bisher nur in Ansätzen zufriedenstellend gelöst hat. Ob die Politik dieses Problem regulieren kann, ist eine andere Frage. Auch aus ethischer Sicht ist Skepsis am Platz, ob der Zweck tatsächlich alle regulatorischen Mittel heiligt.

Im Hinblick auf die politischen Entwicklungen wäre es aus liberaler Sicht nötig, dass Firmen und Manager vermehrt ethisch argumentieren. Sie sollten aufzeigen, warum ihre Vergütungssysteme ethisch legitim und zusätzliche Regulierungen nicht zielführend sind. Dafür sind mutige Verwaltungsräte und Führungskräfte gefragt, die das Feld der Managersaläre und der Ethik nicht einfach den Kritikern überlassen wollen. Vielverdiener dürfen gut verdienen, solange sie sich als Teil einer Gemeinschaft verstehen und Verantwortung für deren Gedeihen übernehmen.

Stephan Hostettler ist Managing Partner von Hostettler, Kramarsch & Partner sowie Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen.

Prof. Markus Huppenbauer ist Titularprofessor für Ethik an der Universität Zürich und Geschäftsleiter des Universitären Forschungsschwerpunktes Ethik.